



OTEL ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ: BANDIRMA
İLÇESİ ÖRNEĞİ
RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL TRUST IN HOTEL
WORKS: THE EXAMPLE OF BANDIRMA DISTRICT

Edip ÖRÜCÜ*
Emine KAMBUR**

Öz

Bu çalışmanın amacı otel çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel güven düzeylerini belirlemek, örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaktır. Bu sebeple “Örgütsel Sessizlik” ve “Örgütsel Güven” anketleri Bandırma’daki 100 otel çalışanına uygulanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel sessizlik ile yöneticiye güven, iletişime güven, bilgi ve tecrübe arasında negatif yönlü bir ilişki; örgütsel yapı ile arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda da örgütsel sessizliğin örgütsel güvenin alt boyutları üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin iletişime güven üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Güven, Otel Çalışanları.

Abstract

The purpose of this study to determine otel employee’s organizational silence and organizational trust levels and to reveal the relationship between organizational silence and organizational trust. Because, “Organizational Silence” and “Organizational Trust” questionnaires have been applied 100 hotel employee in Bandırma. As a result of correlation analysis has been identified negative relationship among organizational silence and manager trust, communication confidence, knowledge and experience; it has been also identified positive relationship organizational structure. As a result of regression analysis, it can be seen that there is the influence of organizational trust’s sub dimensions on organizational silence. Besides, organizational silence has been found to have more influence on communication confidence.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Trust, Hotel Employees.

1. Giriş

Günümüz turizm işletmelerinde rekabetin yoğun hale gelmesinden dolayı, işletmeler sürekli olarak kendilerini geliştirme çabası içine girebilirler. Bu nedenle işletmelerin varlığını devam ettiren en önemli unsur, insan olarak görülebilmektedir. İşletmelerin başarısı için de insan kaynağının bilgisine ihtiyaç olabilmektedir. Ancak çalışanların işletmelerine güvenmedikleri ortamlarda çalışanlar bilgileri saklayarak önemli problemleri söylemeyebilir bu durum da, işletmelerde gelişim, inovasyon, yaratıcılık ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini engelleyebilir. Çalışanların güvenlerinin olmadığı ve sessiz kaldıkları bir ortamda verimlilikleri düşebilir, işletmenin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesine olan katkıları azalabilir. Çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerinin önüne geçilebilir. Bu nedenle örgütsel sessizlik ve örgütsel güven konuları günümüz işletmelerinde önemli bir yere sahip olmakla birlikte büyük bir ilgi görmektedir. Bu bağlamda, çalışmada turizm sektöründe çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel güven düzeylerini belirlemek ayrıca örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır.

Örgütsel sessizlik, organizasyon ile ilgili konuların, bilgilerin, problemlerin kesin ve sürekli olarak saklanması şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2010: 10). Örgütsel sessizliğin, organizasyonların büyümesini ve organizasyonlarda meydana gelebilecek olan problemlerin çözümünü zorlaştırabileceği düşünülebilir. Çalışanlar genellikle dayanışmanın olduğu organizasyonlarda çalışmayı tercih ettiklerinden, sessizliğin olduğu yerlerde çalışmalarını devam ettirebilmeleri güçleşecektir. Çünkü çalışmaya devam ettiklerinde kendilerini tükenmiş, stresli, başarısız ve işlerinde tatmin olmamış hissedebilirler. Ayrıca çalışanlar bu tür organizasyonlarda yöneticilerin kendilerine güvenmediğini de düşünebilir (Coban ve Sarıkaya, 2016).

Güven, hem iş yeri ilişkilerinde hem de insan ilişkilerinde oldukça önemlidir. Yapılan literatür araştırmasına göre güvenin organizasyonlarda iletişimin temelini oluşturduğu ve örgütsel güvenin olduğu işletmelerde başarının sürekli olarak meydana geldiği tespit edilmiştir. Ayrıca Cakinberk (2014) vd.’ne göre örgütsel güven örgütsel bağlılığın oluşması için katkıda bulunur.

2. Literatür Taraması

2.1. Örgütsel Sessizlik

* Prof. Dr., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, eorucu@bandirma.edu.tr

** Doktora Öğrencisi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İşletme Bölümü, eminekambur_1005@hotmail.com



Sessizlik ilk tanımlarda 'bağlılık', 'endişeli bir durumda sesini çıkarmama' olarak ifade edilmiştir (Aylsworth, 2008). Morrison ve Milliken (2000) sessizliği bireyin bilgi eksikliği ve kendini ifade edebilecek durumunun olmamasından dolayı düşüncelerin söylenmemesi olarak tanımlamıştır. Örgütsel sessizlik kavramı ilk kez Morrison ve Milliken (2000) tarafından ortaya atılmıştır. Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizlik, iş yerinde çalışanların birlikte hareket ederek, çalışılan firma hakkındaki bilgilerini bilerek dile getirmekten kaçınmalarıdır. Pinder ve Harlos (2001)'a göre de örgütsel sessizlik değişimi düzeltebilme potansiyeli olan insanların kendi kendilerine yaptıkları değerlendirmelerle ilgili düşüncelerini açıklamalarıdır (Kahya, 2015).

İş ortamında yöneticilerinden korkan çalışanların sessiz kalmayı ya da doğrudan iletişimin yerine daha az konuşmayı tercih etmeleri örgütsel sessizliğin olmasına yol açabilir. Bu durumda doğal iletişimin olduğu atmosfer yerini gerçek dışı, resmi bir iletişime bırakır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Yönetim ve çalışanlar hakkında yöneticilerin sıklıkla belirsiz bıraktığı inanışlar da örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Burada çalışanlar kendilerine güvenilmediğini ve organizasyon için yaptıkları her şeyin boşuna olduğunu hissedebilirler. Yöneticiler de organizasyon için önemli olabilecek her şeyin yalnızca kendileri tarafından bilineceğini iddia edebilir. Örgütsel sessizliğin oluşmasında güç mesafesi de etkili olabilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu yerlerde çalışanlar yöneticilerine karşı daha sadıklardır. Ayrıca yönetici ve çalışan arasındaki güç mesafesi yüksek olduğunda çalışanlar sessiz kalmayı tercih edebilirler (Şişman, 2002: 66). Örgütsel ve çevresel değişkenler de örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olabilmektedir. Yönetim, kontrol üzerine kurulu olduğunda organizasyonun hiyerarşisinde sessizlik güçlenebilir. Ayrıca büyük örgüt yapılarında tepe yöneticiler çalışanlar ile daha az etkileşimde kalmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizliğin oluşmasında ve devam etmesinde liderlik de önemli bir etkidir. Örgütsel sessizlik atmosferini yaratan liderler negatif geri dönüşümden korkabilirler. Liderler negatif geri dönüşüm aldıklarında mesajı genellikle görmezden gelebilirler, mesajın doğru olmadığını iddia edebilirler. Çünkü liderler zayıflıklarını sakladıklarında kendilerini daha güçlü hissedebilirler (Lopez, 2016: 24).

Örgütsel sessizlik organizasyonlar için oldukça önemlidir. Çünkü çalışanların buldukları organizasyonlardaki memnuniyet düzeyini etkiler (Colquitt ve Greenberg, 2012: 311-312). Organizasyonların başarılı olmasında anahtar faktör iletişim olduğundan çalışanların sessiz kalması organizasyonun fonksiyonlarına zarar verebilir. Pentilla (2003)'ya göre çalışanın sessiz kalması yeniliği yok eder. Araştırmalara göre karar verme sürecine katılımcı arttığında farklı düşünceler ortaya çıktığından dolayı kararların daha sağlıklı alındığı bulunmuştur. Sessizliğin hakim olduğu örgütlerde bilgi alışverişi yapılmadığından sorunlara da anında çözüm getirilememektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012:143). Organizasyonlarında hakim olan sessizlikten dolayı çalışanlar düşüncelerini net biçimde ifade edemedikleri için organizasyonun gelişimine katkıda bulunamazlar. Çünkü ortak bilgi alış veriş yapılamaz. Bu yüzden de sorunlar giderek büyür ve hem çalışan hem de organizasyon zarar görür (Erenler, 2010: 36).

Yapılan literatür araştırması sonucu son yıllarda örgütsel sessizlik ile yapılan çalışmalar şöyledir;

Taheri ve Zarei (2017) yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik, iş tükenmişliği ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma 642 banka çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ile iş performansı ve iş tükenmişliği arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Coban ve Sarıkaya (2016) örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma modelini test etmek ve örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek için Türkiye'de devlet üniversitelerinin 103 idari personeli üzerine nicel araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre kabullenici sessizlik ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca savunmacı sessizlik ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Fatima vd. (2015) örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışını ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide moderatör olarak prosedürel adaleti incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemi çeşitli sektörlerde çalışan 250 katılımcı oluşturmaktadır. Sonuçlara göre prosedürel adalet düzenleyici bir etkiye sahip iken, örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

Erol ve Köroğlu (2013) da liderlik tarzlarının çalışanların sessiz kalma davranışı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma Ankara'daki 4-5 yıldızlı 221 otel çalışanına uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunurken, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.



Nikmaram vd. (2012) de İran'daki üniversite çalışanlarının bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerini incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre algılanan sessizlik iklimi, çalışanın sessizlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca üniversite çalışanları arasında örgütsel sessizlik algısının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca literatür araştırması sonucunda turizm sektöründe örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar da şöyledir;

Güllüce ve Erkılıç (2016) yaptıkları çalışmada Rize'de işletilen otellerde otel çalışanlarının örgütsel sessizlik tutumlarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla araştırma 228 otel çalışanı ile birlikte gerçekleştirilmiştir. Data LISREL programı ile analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında örgütsel sessizlik 5 faktör ile araştırılmıştır. Yönetimsel ve örgütsel sebepler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, yalnızlaşma korkusu ve ilişkilere zarar verme korkusu olan tüm bu faktörler arasında korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir.

Pelit vd. (2015) bağlılık, yabancılaşma ve örgütsel sessizlik üzerinde kayırmanın etkisini araştırmışlardır. Araştırma Türkiye'deki 30 tane 5 yıldızlı otelde 662 tane çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre kayırma örgütsel sessizlik ve yabancılaşma ile pozitif bir ilişkiye sahipken, örgütsel bağlılık ile negatif bir ilişkiye sahiptir.

Kılıç vd. (2013) yaptıkları çalışmada beş yıldızlı termal otel işletmelerinde örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklem grubu Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletmelerindeki 387 çalışandan oluşmaktadır. Sonuçlara göre otel çalışanlarının örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel stres ve örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

2.2. Örgütsel Güven

Örgütsel güven literatürde yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olmak üzere 3 alt boyut ile ifade edilmektedir (Altuntaş ve Baykal, 2010; Yucel 2006). Yöneticiye güven; yöneticinin hareketlerine, amaçlarına, ifadelerine dayanan beklentiye karşı çalışanın müdahalede bulunmama isteğidir (Poon vd., 2006). Çalışma arkadaşlarına güven; bireyin çalışma arkadaşlarının hareketlerine müdahalede bulunmama isteğidir. Örgüte güven ise organizasyonun davranışlarına ve hareketlerine karşı çalışanın müdahale etmeme isteğidir (Tan ve Lim, 2009: 49).

Güven organizasyonlar için hem soyut hem de sosyal bir kavramdır. Aynı zamanda organizasyon içerisinde iyi ilişkilerin kurulabilmesi adına önemlidir (Dinc ve Gastmans, 2012). Seppanen (2007) vd.' ne göre güven hem etken hem de edilgen olan bir değişkendir. Örneğin güven-işbirliği, güven-bağlılık, güven-performans arasındaki ilişkilerin hepsi karşılıklıdır (Delbufalo, 2012). Tanımlanması zor ve karmaşık olmasına rağmen Nooteboom (1996) organizasyonlar arasında iş birliğinin mümkün hale gelmesini sağlayan sosyal bir kavram olarak tanımlamıştır. Küresel çağda belirsizliğin ve karmaşıklığın artmasıyla güven, geleneksel hiyerarşik güçten ziyade kolektif organizasyonlar için daha uygun olarak düşünülmektedir (Sako, 1992).

Örgütsel güvenin yönetici-çalışan ilişkileri üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu bilinir. Çalışanların yöneticileriyle, meslektaşlarıyla ve buldukları kurumla yüksek kalite, verimlilik ve etkinlik sağlayabilmek için karşılıklı güven doğrultusunda çalışmaya ihtiyaçları vardır. Yapılan pek çok çalışmaya göre örgütsel güven adalet algısını (İşcan ve Sayın, 2010), iş tatminini (Velez ve Strom, 2012) ve işe tutkunluğu (Özyılmaz, 2010; Akgündüz ve Güzel, 2014) arttırmaktadır. Örgütsel güven aynı zamanda bilgi paylaşımına izin verir ve iş yerinde yabancılaşma duygusunu azaltır (İsci vd., 2013).

Yöneticiler de örgütsel güvenin yerleşmesinde önemli role sahiplerdir. Yapılan çalışmalara göre yöneticiye güven çalışan tarafından gelecek yaratıcı bir davranışa, tatmine ve işe tutkun çalışanların olmasına katkıda bulunur (Tseng vd., 2005). Güven özellikle çalışan ve yönetici (ast-üst) arasındaki ilişki açısından önemlidir. Çalışanların hedeflerine ulaşmasında işbirliğine teşvik eden bir faktör olarak düşünülmektedir. Bu yüzden yöneticiler de çalışanlarıyla güven duygusu kurmaya dikkat ederler (Altuntas ve Baykal, 2010). İş ortamında çalışma arkadaşlarına güvenin yerleşmesi ve gelişmesi de organizasyon da olabilecek takım üyeleri arasında işbirliğine ve iletişime izin verir. Çalışma arkadaşlarına iş yerinde güven çalışanın tutumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Balkan vd., 2014; Basit ve Duygulu, 2017). Örgüte güven de organizasyon üyelerinin örgüt içindeki rollerine, ilişkilerine, bekleyiş ve bağlılıklarına dayanan çok yönlü davranışlar hakkında bireylerin olumlu beklentilere sahip olmasıdır. Kurum içi güvenin yüksek olduğu organizasyonlar daha başarılı, uyumlu ve yeniliğe açık olmaktadır. Ayrıca örgüte güven takım çalışmasını, amaç belirlemeyi ve performans değerlendirmeyi geliştirmektedir (Huff ve Kelley, 2003: 82; Ülker, 2008). Güven aynı zamanda organizasyonlar arasındaki ilişki bakımından alternatif bir kontrol mekanizması görevini üstlenmektedir. Organizasyonda, bilgiyi paylaşmayı teşvik ettiğinde kolektif



öğrenmeyi de arttırır. Organizasyonlara güven bir kez yerleştiğinde çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesi istikrarlı olarak gerçekleşecektir (Niu, 2010).

Yapılan literatür araştırması sonucu son yıllarda örgütsel güven ile yapılan çalışmalar şöyledir;

Basit ve Duygulu (2017) yaptıkları çalışmada hemşirelerin örgütsel güven ve hastanede bulunma amaçlarını araştırmışlardır. Örneklem hastanede çalışan 265 hemşireden toplanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre hemşirelerin buldukları kuruma güven hisleri düşüktür ancak meslektaşlarına güvenleri oldukça yüksektir. Çalıştıkları hastaneden memnun olan ve aynı hastanede çalışmaya devam etmeyi düşünen hemşirelerin güven seviyeleri oldukça yüksek olarak bulunmuştur.

Nedkonski vd. (2017) yaptıkları çalışmada örgütsel etik ikliminin ve örgütsel güvenin çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemi İtalya, Almanya, Polonya, İngiltere, İspanya ve Fransa gibi ülkelerde çalışan 6000 kişi oluşturmaktadır. Sonuçlara göre örgütsel etik iklimi yöneticiye güveni, çalışma arkadaşlarına güveni ve örgüte güveni pozitif olarak etkilemektedir.

Jiang vd. (2017) yaptıkları çalışmada örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Veriler Çin, Güney Kore ve Avustralya'daki üniversite çalışanlarından toplanmıştır. Sonuçlara göre örgütsel güvenin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında arabulucu bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Anbari vd. (2016) yaptıkları çalışmada iş çevrelerindeki örgütsel öğrenme, örgütsel güven ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın örneklem grubunu Isfahan Üniversitesi Tıp Fakültesi'ndeki 202 kişi temsil etmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre etik liderlik, örgütsel öğrenme ve örgütsel güven arasında anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre de etik liderlik ve örgütsel güven örgütsel öğrenme üzerinde bir etkiye sahiptir.

Ertürk (2016) yaptığı çalışmada genel ve meslek liselerindeki öğretmenlerin örgütsel güven hislerini açığa çıkarmaya çalışmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Ankara'daki 18 okulda çalışan 392 öğretmen temsil etmektedir. Sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel güven algılarının okulun türüne göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Dahası, aynı okulda uzun süre çalışan öğretmenlerin örgütsel güven algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca literatür araştırması sonucunda turizm sektöründe örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalar da şöyledir;

Ponnappureddy vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada Alman turistlerin güven algıları ve kalacakları otelde yer ayırma amaçları incelenmiştir. Veriler gönüllü olarak katılan 300 katılımcı ile online olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara anket formu gönderilmeden önce "hayali" bir 3 yıldızlı otelin dijital broşürü gönderilmiştir. Bireylerin hem hayali broşüre hem de başkalarına karşı güven duyguları ölçülmüştür. Sonuçlara göre hem otele duyulan güven hem de broşürün yararlı olduğuna dair duyulan güven hissi bireylerin otelden yer ayırtmaları ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Yani, broşürün yararlı olduğuna dair algı ne kadar yüksekse otelden yer ayırma ihtimali de o kadar yüksektir.

Ayaz ve Batı (2017) tarafından yapılan çalışmada yerli ve yabancı turistler için önemli yerler olan Safranbolu ve Amasra'da mutfak departmanı çalışanlarından elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel güven ve örgütsel stres ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. 243 çalışana anket uygulanmıştır. Sonuçlara göre mutfak departmanı çalışanlarının örgütsel güvene yönelik düşünceleri ile örgütsel stres durumları arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Yılmaz (2015) yaptığı çalışmada turizm sektörü girişimcilerinin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklem grubunu Türkiye'den katılan 412 katılımcı temsil etmektedir. Sonuçlara göre örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Gucer ve Demirdag (2014) yaptıkları çalışmada otel çalışanlarının örgütsel güven seviyelerini ve işe olan tatmin düzeylerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Ayrıca bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaya çalışmışlardır. Araştırmanın örneklem grubunu Afyon ve Ankara'dan seçilen 19 otelin 408 çalışanı oluşturmaktadır. Sonuçlara göre örgütsel güven ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

2.3.Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Güven organizasyonların başarısını etkilemesinin yanı sıra çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiyi de düzenler. Organizasyonlarda güvene dayalı ilişkilerin oluşması, çalışanların yöneticilerine güven duymasını, organizasyonlara bağlı ve işlerinden memnun çalışanlar yaratabilir. Ancak bu pozitif sonuçların ortaya çıkması için, çalışanların yöneticilerine ve organizasyonlarına güven duymalarını sağlayan nedenlerin ortaya çıkarılması ve anlaşılması gerekmektedir (Cakinberk vd., 2014).



Bir organizasyonun üyeleri birbirleriyle ne kadar sıklıkla iletişim kurarlarsa organizasyona olan güvenleri de o denli artacaktır. Çünkü aralarında bilgi ve öneri alışverişi gerçekleşecektir. Organizasyonun üyeleri kurum içinde güvenin azaldığını hissettiklerinde sessiz kalma eğilimi gösterirler. Örgütsel sessizlik, çalışanların kurum içi bağlılığını ve memnuniyetini etkiler. Güvenin düşük olduğu yerlerde, çalışanlar sahip olduğu önemli bilgileri saklama yoluna giderler. Kurum içi güvenin olmadığı ortamlarda çalışan bireyler işbirliği yapmada zorlanırlar. Çalışanların uzun süre sessiz kalmaları içlerindeki bastırılmış duyguları güçlendirerek, güvensizlik hissini büyümesine, güvensizlik hissini büyümesi de daha fazla sessiz kalamaya neden olabilir. Güven duygusunun azalması ile birlikte artan sessizlik örgütsel öğrenmeye, performans ve verimliliğin azalmasına, çevreye uyum sağlama potansiyeline zarar verebilir. Özellikle çalışanların fikirlerine gerçekten ihtiyaç duyulduğu anlarda, çalışanların sessizliği tercih etmeleri organizasyonlara ciddi zararlar verebilir. Çalışanın yönetime duyduğu güven eksikliği, yönetimin çalışanı sadece kendi çıkarı ile ilgilenen biri olduğunu düşünmesi ve bu noktada çalışanına güvenmemesi sessizliğin meydana gelmesini hızlandırabilmektedir (Afşar, 2013: 123-126).

Güvenin yüksek olduğu ortamlarda bireyler fikirlerini, düşüncelerini çekinmeden söyleyebilmektedirler. Bir kurumda sessiz, sakin, sadakatin az olduğu bir ortam varsa çalışanlar sırf korktukları ve işlerini kaybetmemek için fikirlerini söyleyemiyorlarsa, yönetim şekli hiyerarşik ise organizasyona karşı güven düşük demektir. Organizasyona duyulan güvenin azalması ile birlikte meydana gelen sessizlik iklimi iletişim kurmada problem yaşanmasına, iş tatminsizliğine, performansın azalmasına ve organizasyonda meydana gelen değişimde çalışanların uyum sorunu yaşamalarına sebep olabilir. Güvenin olduğu, sessizliğin azaldığı kurumlarda ise bilgi paylaşımının, iş tatmininin, performansın, motivasyonun, verimliliğin arttığı; kurum içi çalışmanın ve işten ayrılma niyetinin ise azaldığı görülmektedir (Afşar, 2013: 123-126).

Literatürde yapılan araştırmalar neticesinde örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar aşağıdaki gibidir.

Sağlam (2016) tarafından yazılan "The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence" başlıklı makalenin amacı örgütsel sessizlik üzerine lise öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını açığa çıkarmaktır. Bu çalışmanın örneklemini Uşak'ta öğretmenlik yapan 293 tane eğitimci oluşturmaktadır. Araştırmada korelasyon ve çoklu linear regresyon yapılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre öğretmenlerin dürüstlük algılarının oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu, okul yönetimine güveni arttırdığından oldukça memnun edici bir sonuçtur. Bu araştırmada çalışanlara karşı sessizlik ve duyarlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiye göre çalışanlara karşı duyarlılık algısı yüksek olduğunda, yönetime ve örgüte güvenin arttığı, sessizliğin ise azaldığı söylenebilir. Yani örgütsel güvenin yüksek olduğu öğretmenlerde örgütsel sessizlik azdır. Yine çalışmada öğretmenlerin çalışana karşı duyarlılık algılarının örgütsel güvenlerini ve örgütsel sessizliklerini etkilediği bulunmuştur. Buna göre çalışan duyarlılığı ve yönetime güven artarken, kurum içi sessizlik iklimi azalmaktadır. Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel güvenleri ne kadar yüksekse örgütsel sessizliklerinin de o kadar az olduğu söylenebilir.

Fard ve Karimi (2015) tarafından yazılan "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University" başlıklı makalenin amacı Islamic Azad University'nin çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatminleri ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki yapısal eşitlik modelini araştırmaktır. Çalışmanın metodu tanımlayıcı korelasyondur. Çalışmanın örneklemini 180 tane üniversite çalışanı oluşturmaktadır. Toplanan verileri test edebilmek için Pearson korelasyon ve yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel güven örgütsel sessizlik ile ters yönlü bir ilişkiye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Bu ilişkiye bağlı olarak organizasyonun tepe yöneticileri ile çalışanlar arasındaki ilişki ne kadar zayıfsa, bu durumun çalışanların düşüncelerini ifade edememe korkusuna, kuruma çalışanlar tarafından herhangi bir öneri verilememesine ve en sonunda da çalışan sessizliğine neden olabileceği söylenir. Aynı zamanda örgütsel sessizlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile de ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiye göre kurum içi güven teşvik edilerek, iş yerinde çalışan tatmini geliştirilebilir ve çalışanların organizasyonlarına bağlılıkları sağlanabilir. Organizasyonda örgütsel bağlılık ve iş tatmini olmadığında örgütsel sessizlik meydana gelebilir. Dahası, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güvensizlik motivasyonu, işe duyulan heyecanı, çalışanlar arasındaki iş tatminini düşürür, ayrıca çalışanların organizasyona, işe, çalışma arkadaşlarına ve tepe yöneticilerine olan bağlılıklarını azalttığı söylenebilir. Yapısal eşitlik modelinin sonucuna göre örgütsel güvenin örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu bulunmuştur.



Akgündüz (2014) tarafından yazılan “Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerin Etkisi” başlıklı makalesinin örneklemini Ankara’daki 15 adet 5 yıldızlı otel oluşturmaktadır. Araştırmada korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Bu çalışmada çalışanların kendilerini korumaya ve korkuya bağlı sessizlikleri ile yöneticiye güvenleri ve işletmeye güvenleri arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişkiye göre çalışanların kendilerini korumak için işletmelerin yararına olabilecek düşüncelerini söylememelerinde işletmeye olan güvenlerinin az olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı olarak sessiz kalmaları ile yöneticiye güvenleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu ilişkiye bağlı olarak çalışanlar mevcut durumu değiştirecek güce sahip olmadıklarını düşündüklerinde ve herhangi bir huzursuzluğa sebebiyet vermemek adına da birtakım gerçekleri görmezden gelmelerinde yöneticilerine olan güvenlerinin etkili olduğu söylenebilmektedir. Yine bu araştırmanın sonucuna göre çalışanların ilişkileri korumak için sessizliği tercih etmeleri ile yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güvenleri arasında da negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar işleriyle ilgili düşünceleri dile getirmeleri halinde yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından izole edilme korkusu da yaşayabilmektedirler. Bundan dolayı da sessizliği tercih ettikleri söylenebilir. Genel olarak yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güvenmeyen çalışanların işle ilgili düşüncelerini söylemedikleri ve sessizliği tercih ettikleri söylenebilir.

Cakinberk vd., (2014) tarafından yazılan “Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence: An Example of Public University” başlıklı makalesinin araştırma evrenini Tunceli’deki devlet üniversitelerinde çalışan 380 akademik personel oluşturmaktadır. Çalışmada korelasyon, regresyon ve lineer regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel güven azaldıkça örgütsel sessizlik davranışının arttığı tespit edilmiştir. Bu ilişkiye göre kurumuna ve yöneticilerine karşı herhangi bir güven duygusu hissetmeyen çalışanlar kurum ile ilgili düşüncelerini olası tepkilerden sakınma, problemleri birey olarak düşünülme endişesi ile sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Sessizlik davranışı kurum ve birey arasındaki ilişkilere zarar verebilmektedir. İstatistiksel olarak yöneticiye güven ile özgüvensiz sessizlik, ilişki sessizlik ve anormal sessizlik değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Örgüte güven üzerinde savunmacı sessizlik, özgüvensiz sessizlik ve kabulcü sessizlik değişkenlerinin etkisinin olduğu görülmüştür. Sonuç olarak sessizliği azaltmak güveni arttırmak için iletişim mekanizmalarının açık olmasının yanı sıra isimsiz anketler, gizli görüşmeler gibi bir takım uygulamalar ile iletişim fırsatlarının çoğaltılması önerilmektedir.

Kaygın ve Atay (2014) tarafından yazılan “Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Uygulama” başlıklı makalenin amacı mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe olan etkisini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini Kars Aile ve Sosyal Politikalar Müdürlüğü oluşturmaktadır. Araştırmada Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testleri yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre mobbing ile örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır, ancak mobbing ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca araştırmada yöneticiye güven ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yani deneyimi 1 yıldan az olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuca göre işe yeni başlayan çalışanların yöneticilerine ve kurumlarına daha fazla güven duydukları, çalışma süreleri arttıkça çalışanların karşılaştıkları birtakım olaylar neticesinde yöneticilerine ve organizasyonlarına olan güvenlerinin azaldığı söylenebilir.

Nikolaou vd., (2011) tarafından yazılan “The Role of Silence on Employees’ Attitudes The Day After a Merger” başlıklı makalenin amacı örgütsel sessizlik ve güvenin çalışanların tutumu üzerindeki rolünü araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini Yunanistan’daki Bilgi Teknolojisi endüstrisinden iki tane birleşmiş firma oluşturmaktadır. Katılımcıların toplam sayısı 327 dir. Çalışmada korelasyon ve regresyon testleri uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel güven örgütsel sessizlik ile negatif yönlü bir ilişkiye sahipken, şirketlerin birleşme tutumlarıyla pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Bu ilişkiye göre örgütsel güven kurumların birleşmelerini büyük oranda etkilemektedir. Yöneticiye güvenin şirketlerin birleşmesinde en etkili sebep olduğu söylenebilir. Özellikle, çalışanlar tepe yönetimin gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olduğunu hissettiklerinde organizasyona karşı daha fazla bağlılık hissedebilirler ve kurumlarında meydana gelecek olan değişime daha hızlı uyum sağlarlar. Ayrıca şirket birleşmesi öncesinde örgütsel sessizliğin önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Fakat örgütsel güven ve şirketlerin birleşme tutumları arasında sessizliğin arbulucu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların organizasyona, iş arkadaşlarına, yöneticilerine güvenleri az olduğunda sessizliği tercih ettikleri söylenmektedir. Organizasyon için en güçlü belirleyici güvendir. Şirketlerin birleşmeleri sonrasında, örgütsel güvenin çalışanın sessizlik davranışını etkileyen en önemli faktör olduğu kabul edilir. Çalışanlar organizasyona güven duyduklarında ve birleşme gibi zor durumlarla baş edebileceklerine inandıklarında sessizlik davranışlarında azalma görülmektedir.



3. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın araştırma kısmına yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Daha öncede belirtildiği gibi bu çalışmanın amacı turizm sektöründe çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel güven düzeylerini belirlemek ayrıca örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktır.

Kurumda çalışanların düşüncelerini açıkça dile getirmeleri ya da sessiz kalmayı tercih etmeleri çoğunlukla yöneticilerin tutumuna bağlıdır. Çalışanlar hiyerarşik sistem ile yönetildiklerinde sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Etkileşimin arttığı günümüz modern iş dünyasında bireyler ciddi risk altındadırlar. Çünkü iletişimin ve etkileşimin artması ile başkaları tarafından yanlış anlaşılabilirler ya da zarara uğrayabilirler. Bu noktada çalışanlar seslerini çıkardıklarında kendilerini daha fazla risk altında hissedebilirler. Pek çok kurum, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına güvenin olduğu bir ortamda iş yapmak istemektedir. Ancak bireyler de vermeleri muhtemel olan kısa bilgiden dolayı risk altında olup olmadıklarını bilmek isterler. Bu yüzden çalışanlar yöneticileri ile aralarında yüksek güven ilişkisi olduğunu varsayarak belirsiz durumlarda sessizliği daha az tercih etmek ve daha az endişelenmek isterler ya da tam tersi durum söz konusu olabilmektedir (Khalid ve Ahmed, 2016). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez ilişkisi ileri sürülmüştür:

H₁: Örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel güven organizasyonların en büyük başarılarından biridir. Güven pek çok organizasyon için önemli bir konudur. Çünkü kuruma büyük avantajlar sağlar. Organizasyon üyelerinin güvenin çok boyutlu doğasını ve kapsamını anlamaları gerekir. Örgütsel bağlılığı ve iş tatminini önemli ölçüde etkiler. Bugün artan rekabetten, müşterilerin yüksek beklentisinden ve kaliteden dolayı, kurumlar çalışanların yenilik sürecine dahil olmasını beklerler. Hayatta kalmak için organizasyonların insanların çevresel zorluklarına ulaşmaya ve bilgi paylaşımından korkmamaya ihtiyaçları vardır. Organizasyon içinde güçlendirme ve açık iletişim kanalları yapılmaya başlanmasına rağmen, çoğu çalışan organizasyonların iletişimi, bilgi paylaşımını desteklemediğini ifade etmiştir. Organizasyon içinde açık iletişim kanallarının desteklenmemesi kuruma olan güvensizlikten ileri gelmektedir (Fard ve Karimi, 2015). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür:

H₂: Örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu iletişime güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Creed ve Miles (1996) organizasyonun üyeleri arasında güven artışı olduğunda örgütsel yapının genelinde güven duygusunun oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bazen organizasyonun üyelerine düşük seviyede güven duyulsa bile birtakım kurumsal uygulamalardan dolayı duyulan memnuniyet örgütsel yapıya olan güveni arttırabilmektedir. Örgütsel yapı içerisinde oluşan güven her türlü olumlu beklentilerin temelini oluşturmaktadır (Üngüren ve Koç, 2016). Henriksen ve Dayton (2006)'a göre açık iletişim zarar gördüğünde sessizlik ortaya çıkar. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür:

H₃: Örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu örgütsel yapı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Organizasyonlara yeni bilgi ve teknolojiler bazen çok hızlı bir şekilde uygulanabilmektedir. Bilgi ve teknolojiler hızlı uygulandığında bazen organizasyon için zayıf kalabilmektedir. Uygulanan zayıf bilgi ve teknolojilerin istenmeyen sonuçları da organizasyon üyelerini kızdırabilir. Ayrıca organizasyon üyeleri; kurumda yeterli personel olmadığında, yeni iş akışları yavaş tasarlandığında, hedeflerin gerçekleşmesi organizasyonun güvenliğine zarar verdiğinde sessiz kalma davranışı gösterebilirler Henriksen ve Dayton (2006). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür:

H₄: Örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu bilgi ve teknoloji arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Bandırma ilçesinde yer alan 17 tane otelde çalışan yaklaşık 350 personel oluşturmaktadır. Bu çerçevede p ve q değerleri 0,5 ve 0,5, hoşgörü miktarı E=0,05 ve % 95 güven aralığında 350 kişiyi 185 kişinin temsil etme yeteneğine sahip olduğu hesaplanmıştır (Altunışık vd., 2010:135). Anket basit rastgele örnekleme yöntemi ile çalışanlara e-mail gönderilerek uygulanmıştır. Toplamda 185 çalışana gönderilen anketlerden 100 tanesine geri dönüş alınmıştır. Bu sonuç, örneklemin yaklaşık olarak %54'ünü temsil edebildiğini göstermektedir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Veriler, geliştirilen bir anket formu yardımıyla katılımcıların kolaylıkla yanıtlayabilmesi için katılımcıların e-mail adreslerine gönderilmiştir. Katılımcılar anketi tamamlayıp bitti seçeneğine tıkladıklarında, anket formu otomatik olarak excel formatındaki veri tabanına kayıtlarını yapmıştır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde otel çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarını ölçmek için Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen



“Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Buradaki 30 madde 5’li likert tipinde hazırlanmıştır. Bu ölçek yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere örgütsel sessizliğin 5 nedenini içerir. Üçüncü bölümde otel çalışanlarının örgütsel güven düzeylerini ölçmek için 30 maddeden oluşan Nyhan (2000) ‘ın “Changing the Paradigm; Trust and Its Role in Public Sector Organizations” isimli makalesinden Türkçeye uyarlanan ve Okur (2016)’un yüksek lisans tezinde kullandığı “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Buradaki 30 maddede 5’li likert tipinde hazırlanmıştır. Yöneticiyi güven, iletişimde güven, örgütsel yapıya güven, bilgi ve tecrübeye güven olmak üzere boyutlara ayrılmıştır.

3.4. Katılımcılara Ait Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu

Demografik Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Bayan	46	46
Erkek	54	54
Yaş		
25 ve altı	34	34
26-35	49	49
36-50	17	17
Medeni Durum		
Evli	31	31
Bekar	69	69
Eğitim Durumu		
Lise	11	11
Lisans	49	49
Lisansüstü	40	40
İş Yerinde Çalışma Süresi		
1 yıldan az	35	35
1-3 yıl	33	33
4-5 yıl	12	12
6-10 yıl	6	6
11 yıl ve üstü	14	14

Tablo 1’de verildiği gibi araştırmaya katılan bayan katılımcı oranı % 46, erkek katılımcı oranı % 54’tür. Bu oranlardan erkek katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 25 yaş ve altı katılımcıların oranı % 34, 26-35 yaş aralığında olan katılımcı oranı % 49, 36-50 yaş aralığında olan katılımcı oranı da % 17’dir. Bu oranlardan 26-35 yaş aralığında olan katılımcılar çoğunlukta. Araştırmaya katılan evli katılımcıların oranı % 31 iken, bekar katılımcıların oranı % 69’dur. Yine oranlardan bekar katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarıyla ilgili oranlara bakıldığında lise mezunu katılımcıların oranı % 11, lisans mezunu katılımcıların oranı % 49 ve lisansüstü katılımcıların oranı da % 40 olarak belirlenmiştir. Oranlara bakıldığında çoğunluğun lisans mezunu katılımcılar olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş yerinde çalıştıkları süreye bakıldığında 1 yıldan az çalışan katılımcıların oranı % 35, 1-3 yıl arasında çalışan katılımcı oranı % 33, 4-5 yıl aralığında çalışan katılımcı oranı % 12, 6-10 yıl aralığında çalışan katılımcı oranı % 6 ve 11 yıl ve üzerinde çalışan katılımcı oranı da % 14 olarak görülmektedir. Oranlara bakıldığında çoğunluğu 1 yıldan az çalışan katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

3.5. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Katılımcılara sorulmuş olan soruların kaç değişik boyutta algılandığını ve toplam veri setinin kaç alt boyuttan oluştuğunu bulmak için faktör analizi uygulaması yapılır. Anketlerle toplanan verilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığına örneklemeye yeterliliği ile karar verilir. Faktör analizi yapabilmeyen ön şartı, değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon bulunmasıdır. Bartlett Küresellik testi değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Bartlett Küresellik testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır (Durmuş vd., 2016:79). Yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu örgütsel sessizlik değişkeninin p değeri 0,000 olduğundan analiz yapmaya uygundur. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklemeye yeterliliği de değişkenler arasındaki korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arası değişir ve KMO örneklemeye yeterliliğinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50’dir (Durmuş vd., 2016:80). Örgütsel Sessizlik



değişkeninin KMO değeri 0,851 olduğundan değişkenin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyededir. Measures of Sampling Adequacy (MSA) da tek tek her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu ölçer. Anti-image Correlation matrisinde diagonalde yer alan tüm korelasyon değerlerinin sağ üst köşesinde 'a' harfi görülür. Bu değerler her bir sorunun MSA değeridir. Bu değerler 0,50'den az olduğunda bu soru analizden çıkarılır (Durmuş vd., 2016:81). Örgütsel Sessizlik değişkenindeki soruların MSA değerlerinde 0,50'nin altında olan soru bulunmamaktadır. Bu nedenle faktör analizine bütün sorular dahil edilmiştir. Aşağıda Tablo 2'de Örgütsel Sessizlik değişkeninin faktör analizi sonuçları ve cronbach alfa değerleri gösterilmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Sessizlik Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör adı	Soru ifadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Yönelimsel ve Örgütsel Nedenler	-Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söyleyemiyorum.	0,713	24,23	0,91
	-Yöneticilerin sözde ilgileniyor görünmesi nedeniyle konuşmuyorum.	0,794		
	-Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	0,739		
	-İş yerimde açıkça konuşulmaz.	0,742		
	-Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	0,702		
	-Yöneticimin "en iyi ben bilirim" tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	0,798		
	-Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.	0,685		
	-Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceklerini düşünüyorum.	0,810		
	-Mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğundan, fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.	0,762		
	-Düşüncelerimi açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	0,801		
	-Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	0,824		
	-Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	0,675		
	-Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	0,780		
	İşle İlgili Konular	-Açıkça konuşmak işimde ceza almama neden olabilir.		
-Sorun veya problemi ilgili makamlara bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.		0,793		
-Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.		0,831		
-Gördüğüm eksiklikleri bildirmem ödüllendirilmeme/ yükselmeme engel olur.		0,841		
-Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilir.		0,826		
-Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.		0,597		
-Problem bildirme ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.		0,682	15,00	0,72
-İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	0,846			
-Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	0,766			
Tecrübe Eksikliği	-Bulduğum pozisyon alt kademe	0,868		



	olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.			
İzolasyon Korkusu	-Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilirim.	0,804	14,28	0,81
	-Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	0,748		
	-Yöneticim işyeriyle ilgili kötü şeyler duymayı sevmez/kızır.	0,774		
	-Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.	0,816		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	-Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	0,779	6,98	0,79
	-Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	0,791		
	-Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	0,832		
	Bartlett Küresellik Testi Ki kare: 2014,969			
	KMO: 0,851 p değeri: 0,000 Varyans: % 76 sd: 253			Toplam Cronbach Alfa: 0,949

Tabloya göre ölçeğin ilk 13 maddesi ilk faktörü oluşturur ve toplam varyansın % 24,23'ünü açıklar. Sessiz kalmanın yönetim ve organizasyonla ilgili nedenleri biraraya geldiği için 'Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler' olarak isimlendirilmiştir. İlk faktörün cronbach alfa değeri 0,91 bulunmuştur. İkinci faktör 6 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın % 15,54'ünü açıklar. Sessiz kalmanın işle ve çalışmayla ilgili nedenleri biraraya geldiği için 'İşle İlgili Konular' olarak adlandırılmıştır. İkinci faktörün cronbach alfa değeri 0,85 olarak bulunmuştur. Üçüncü faktör 4 maddeden oluşur toplam varyansın % 15,00'ünü açıklar. Çalışanların deneyimsizliğini içeren maddeler biraraya geldiğinden 'Tecrübe Eksikliği' olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktörün cronbach alfa sonucu 0,72 olarak belirlenmiştir. Dördüncü faktör de 4 maddeden oluşur ve toplam varyansın % 14,28'ini açıklar. Maddelerin içeriğini işyeriyle ilgili birtakım korkular oluşturduğundan 'İzolasyon Korkusu' olarak adlandırılmıştır. Dördüncü faktörün cronbach alfa sonucu da 0,81 olarak bulunmuştur. Beşinci faktör de 3 maddeden oluşur ve toplam varyansın % 6,98'ini açıklar. İşyerinde problemlerin ilişkileri etkileyeceğiyle ilgili maddeleri içerdiğinden 'İlişkileri Zedeleme Korkusu' olarak adlandırılmıştır. Beşinci faktörün cronbach alfa sonu da 0,79 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin toplam cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise 0,949 bulunmuştur.

Örgütsel Güven değişkeninin kaç tane alt boyuttan oluştuğunu bulmak için faktör analizi yapılmaya karar verilmiştir. Faktör analizi yapabilmeyen ön şartı değişkenler arasında belli bir korelasyon olması gerektiği için Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. Bartlett Küresellik testi sonucu Örgütsel Güven değişkeninin p değeri 0,000 olduğundan analiz yapmaya uygundur. Örgütsel Güven değişkeninin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği de 0,783 olduğu saptanmıştır. Bu oran da faktör analizi yapmak için oldukça iyi bir seviyedir (Durmuş vd., 2016: 80). Örgütsel Güven değişkeninin de MSA değerlerinde 0,50'nin altında olan soru bulunmamaktadır. Bu nedenle faktör analizine bütün sorular dahil edilmiştir. Aşağıda Tablo 3'te Örgütsel Güven değişkeninin faktör analizi sonuçları ve cronbach alfa değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3: Örgütsel Güven Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Yöneticiye Güven	-Üstüm sıkıntı içinde olduğumda beni destekleyecektir.	0,767	29,09	0,92
	-Üstüm işi ile ilgili konularda ehildir.	0,657		
	-Üstümün bana sözlediklerine güvenebilirim.	0,730		
	-Gösterdiğim performansla ilgili olarak yönetimden sık sık ve asil olduğuna inandığım değerlendirmeler alırım.	0,713		
	-Sergilediğim performans yönetim tarafından takdir edilir.	0,795		
	-Yönetim işimi etkileyecek değişimlerin nedenlerini açıklar.			



	-Yönetim kurumunun en değerli kaynağının işgücü olduğunu düşünmektedir. -Üstüme işimle ilgili herşeyi anlatabilirim. -Bölümümdeki herkes elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır.	0,732 0,796 0,754 0,705		
İletişimde Güven	-Kurumda çalışanlar planlama ve karar verme fonksiyonlarına katılırlar. -Bu örgütteki insanlar işi bitirmek için iş birliği yaparlar. -Yönetim çoğu zaman karar alırken çalışanların da fikirlerini almaya çalışır. -Yönetim çalışanlardan gelen eleştirileri dikkate alır. -Kurum müdürü ayda 1 ya da 2 kez çalışanlarla yüz yüze toplantılar düzenler. -Kurumda işgücünün gelişmesi için yoğun biçimde çaba harcanmaktadır.	0,679 0,727 0,715 0,692 0,651 0,723	17,17	0,86
Örgütsel Yapı	-Bu kurumdaki insanlar iyi iş yapmakla ilgilenmek yerine yönetimin gözüne iyi görünmeye çalışırlar. -Kurumdaki ortamı kısaca onlar ve biz olarak tanımlayabiliriz. -Çalışanların yönetim hakkındaki düşüncelerini iletmeleri için resmi bir süreç vardır.	0,724 0,584 0,641	11,88	0,72
Bilgi ve Tecrübe	-İşimle ilgili yetkileri en iyi şekilde kullanabilmekteyim. -Alanımla ilgili konularda yetki sahibiyim.	0,688 0,722	9,64	0,88
	Bartlett Küresellik Testi Ki kare: 1215,881			
	KMO: 0,783 Varyans: % 68	p değeri: 0,000 sd: 171		Toplam Cronbach Alfa : 0,869

Nyhan (2000). Changing the Paradigm; Trust and Its Role in Public Sector Organizations.

Tabloya göre ölçeğin 9 maddesi birinci faktörü oluşturur ve birinci faktör de 'Yöneticiye Güven' olarak adlandırılmıştır. Ayrıca toplam varyansın % 29,09'unu açıklar. Birinci faktörün cronbach alfa sonucu 0,92 olarak bulunmuştur. İkinci faktör 6 maddeden oluşur. 'İletişimde Güven' olarak adlandırılmıştır. Toplam varyansın % 17,17'sini açıklar. İkinci faktörün cronbach alfa sonucu 0,86 olarak belirlenmiştir. Üçüncü faktör 3 maddeden oluşur, 'Örgütsel Yapı' olarak adlandırılmıştır ve toplam varyansın % 11,88'ini açıklar. Üçüncü faktörün cronbach alfa sonucu da 0,72 olarak bulunmuştur. Dördüncü faktör de 2 maddeden oluşur, 'Bilgi ve Tecrübe' olarak adlandırılmıştır. Toplam varyansın % 9,64'ünü açıklar. Dördüncü faktörün cronbach alfa sonucu ise 0,88 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca Örgütsel Güven değişkeninin toplam cronbach alfa test sonucu da 0,869 olarak bulunmuştur.

3.6. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arası ilişkileri test edebilmek için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası ilişkileri içeren korelasyon değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Güven, Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalamalar	St. Sapma	1	2	3	4	5
Örgütsel Sessizlik	3,00	1,14	1	-,379*	-,469*	,465**	-,253*
Yöneticiye Güven	3,13	1,19		1	,700**	,045	,661**
İletişime Güven	2,67	1,30			1	-,222	,556**
Örgütsel Yapı	3,24	1,30				1	,116
Bilgi ve Tecrübe	3,18	1,15					1

*p<0,05 ; **p<0,01

Örgütsel sessizlik ile yöneticiye güven arasında ($r = -,379$; $p = 0,000$), örgütsel sessizlik ile iletişimde güven arasında ($r = -,469$; $p = 0,000$) ve örgütsel sessizlik ile bilgi ve tecrübe arasında ($r = -,253$; $p = 0,011$) negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile örgütsel yapı arasında da ($r = ,465$; $p = 0,000$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_1, H_2, H_3 ve H_4 kabul edilmiştir. Bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla



basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle örgütsel sessizlik bağımlı değişkeni ile yöneticiye güven, iletişime güven, örgütsel yapı, bilgi ve tecrübe bağımsız değişkenlerinin tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olup olmadığı ANOVA tablosundaki p değerine bakılarak karar verilir. Buradaki ANOVA tablosundaki p değeri 0,000 olduğundan örgütsel sessizlik değişkeni ile yöneticiye güven, iletişime güven, örgütsel yapı, bilgi ve tecrübe değişkenlerinin tahmin edilmesi istatistiksel olarak mümkündür. Regresyon modelinin açıklama gücü 0,393 olarak bulunmuştur. Bu da bağımlı değişkendeki varyasyonun % 39,3'ünün yöneticiye güven, iletişime güven, örgütsel yapı, bilgi ve tecrübe değişkenleriyle açıklanabildiğini gösterir. Regresyon analizi yapıldıktan sonra hata terimlerinin normal dağılımı ve hata terimlerinin varyansının sabit olması varsayımlarının test edilmesi gerekir. Öncelikle hata terimlerinin normallik varsayımlarının test edilmesi gerekir (Durmuş vd., 2016:159). Yapılan regresyon analizi sonucunda hata terimlerinin diyagonalde yer alan doğru üzerinde olduğu görülmektedir. Sınanması gereken bir diğer varsayım da hata terimlerinin eşvaryanslılık varsayımıdır. Elde edilen grafikten de hata terimlerinin eşvaryanslılık varsayımının gereklerinin sağlandığı tespit edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 5'te basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Bağımlı Değişkeni ile Örgütsel Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	B	t	P	R ²
Örgütsel Sessizlik	Yöneticiye Güven	-,402	,099	-,379	-4,053	,000	,144
	İletişime Güven	-,387	,073	-,469	-5,263	,000	,220
	Örgütsel Yapı	,404	,078	,465	5,202	,000	,216
	Bilgi ve Tecrübe	-,221	,085	-,253	-2,585	,011	,064

Tablo 5'e bakıldığında yöneticiye güven, iletişime güven, örgütsel yapı, bilgi ve tecrübenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel sessizlik değişkeninin belirleyici olarak yöneticiye güven değişkeninin açıklayıcılık gücü R=0,144, iletişime güven değişkeninin açıklayıcılık gücü R=0,220, örgütsel yapı değişkeninin açıklayıcılık gücü R=0,216, bilgi ve tecrübe değişkeninin açıklayıcılık gücü ise R=0,064'tür. Otel çalışanlarının yöneticiye (t= -4,053, p=0,000), iletişime (t= -5,263, p=0,000), örgütsel yapıya (t= 5,202, p=0,000), bilgi ve tecrübeye (t= -2,585, p= 0,011) olan güven düzeyleri örgütsel sessizlik düzeyini azaltmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için gönüllü olarak katılan otel çalışanlarıyla anket görüşmesi yapılmıştır. Toplanan veriler doğrultusunda analizler uygulanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre örgütsel güven arttıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır. Araştırmada örgütsel sessizlik ile yöneticiye güven arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Organizasyonlarda yöneticiye güven arttıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır. Akgündüz (2014) 'de yaptığı çalışmada çalışanların ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı olarak sessiz kalmaları ile yöneticiye güvenleri arasında negatif yönlü bir ilişki bularak benzer sonuca ulaşılmıştır. Bu ilişkiye bağlı olarak yöneticisine güvenmeyen çalışanların yöneticilerine birçok şeyi anlatamadıkları, yönetimin çalışanların işlerini etkileyecek değişimlerin nedenlerini anlatmadıkları, çalışanların sergilemiş olduğu performansın yönetim tarafından takdir edilmediği ve çalışanlar sıkıntıda olduklarında yönetimin onları rahatlatmadığı sonucuna varılabilir.

Araştırmada örgütsel sessizlik ile iletişime güven arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Organizasyonlarda iletişime güven azaldıkça örgütsel sessizliğin arttığı görülmektedir. Bu ilişkiye bağlı olarak işletmedeki iletişime güvenmeyen çalışanların kurumun planlama ve karar verme fonksiyonlarına katılmadığı, yönetimin karar alırken çalışanların fikrini almadığı, yönetimin çalışanlardan gelen eleştirileri dikkate almadığı ve işletmede işgücünün gelişmesi için çaba harcamadığı sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmada örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan bilgi ve tecrübe arasında da negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiye bağlı olarak bilgi ve tecrübeye dayalı güvenin olmadığı işletmelerde çalışanların alanlarıyla ilgili konularda yetki sahibi olmadıkları ve işleriyle ilgili konularda yetkilerini kullanamadıkları sonucuna ulaşılabilir.



Ayrıca araştırmada örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan örgütsel yapı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiye bağlı olarak yöneticilerin açıkça konuşmayı desteklemesinde yarar olduğu sonucuna varılabilir.

Regresyon analizi sonucunda da örgütsel sessizlik bağımlı değişkeni üzerinde yöneticiye güven, iletişime güven, örgütsel yapı, bilgi ve tecrübe bağımsız değişkenlerinin etkilerinin olduğu görülmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre otel çalışanlarının genellikle yöneticilerine güvenmedikleri için sorunlarını söyleyemedikleri yargısına varılmıştır. Bu sebeple, yöneticilerin çalışanlarıyla olan "iletişime güven" yönlerini güçlendirmeleri önerilmektedir. Yöneticiler, çalışanlarıyla aralarına kendilerine anında ulaşabilecekleri, açık bir iletişim şekli koyabilirler. Bu sayede bir sorun ya da başarı anında çalışanlar yöneticileriyle direkt olarak iletişim kurabilirler. İletişimlerinden dolayı karşılıklı olarak birbirlerine güven düzeyleri de artabilir.

Otel çalışanları, yöneticilerinin verdikleri sözü tutmadıkları için de konuşmanın gereksiz olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca yöneticiler açıkça konuşmayı desteklemedikleri için otel çalışanlarının düşüncelerini net bir şekilde ifade edecekleri bir ortam bulunmamaktadır. Otel yöneticilerine, çalışanlarıyla daha fazla iletişim kurmaları, çalışanlarını planlama ve karar alma fonksiyonlarına dahil etmeleri önerilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların sergilediği iyi performansın yönetim tarafından takdir edilmediği yargısına varılmıştır. Çalışma ortamında sadece yönetime ve yöneticiye bağlı olunmadığında, dayanışma içinde olduğunda başarıya daha fazla ulaşılmaktadır.

Yöneticiler, çalışanlarının öneri sunmalarını desteklemediklerinden dolayı Bandırma'daki otel çalışanları, yöneticilerinin kendi fikirlerine kulak vermeyeceklerini düşünmektedirler. Bu sebeple de oteli oldukça başarıya taşıyacak olan düşüncelerini paylaşmayacaklardır.

İş ortamında sorunlarını bildirmeyen kişiler kendilerini sadık bir çalışan olarak nitelendirebilirler. Burada çalışanların sessiz kalmalarındaki amaç, işyerindeki mevcut ilişkilerini korumaktır. Yöneticilerin işle ilgili düşüncelerini ifade eden çalışanların kendilerini dışlamayacaklarına dair güven vermeleri önerilir.

Sonuç olarak sessizliğin olduğu ve yöneticilerin çalışanlarına güvenmediği bir iş ortamında çalışanlar kendilerini, işletmenin bir parçası gibi hissetmeyebilirler. Buldukları ortamda sürekli olarak çalışmak istemeyebilirler. Kurumda bir sorun olduğunda sorunu çözmek için herhangi bir girişimde bulunmayabilirler. Bu sonuçlar neticesinde öncelikli olarak Bandırma'daki otel yöneticileri, çalışanlarına güven verip iş ortamlarındaki sessizliği azaltmaları önerilmektedir.

Ayrıca aile işletmeleri de örgütsel yapıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Aile işletmeleri çoğu zaman hiyerarşik, otokratik ve merkezîyetçi oldukları için bu tür işletmelerde çalışanlar arasında sessizliğin yüksek olduğu düşünülmektedir. Bandırma'daki çoğu otelin aile işletmesi olması dolayısıyla da çalışanlar yüksek oranda sessiz kalabilmektedirler.

Araştırmanın sadece Bandırma ilçesi sınırları içerisinde ve 100 otel çalışanıyla yapılmış olması araştırmanın bir kısıtıdır. Bundan sonraki çalışmalarda araştırmanın örneklemini genişletilerek farklı sektörlerde ve farklı meslek grupları ile incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- AFŞAR L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKGÜNDÜZ Y.(2014). "Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 6, S. 1, s. 184-200.
- AKGÜNDÜZ Y. ve Güzel T. (2014). "The Effect of Organizational Trust as a Mediator Role on the Relationship Between Organizational Justice with Organizational Commitment", *Anadolu University Journal of Social Sciences*, C. 14, S. 3, s. 1-18.
- ALPASLAN A.M. ve Kayalar M.(2012)."Örgütlerde Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 6, S.4, s.136-147.
- ALTUNİŞİK R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ALTUNTAŞ S. ve Baykal, U.(2010). "Relationship between Nurses' Organizational Trust levels and their Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Nursing Scholarship*, C. 42, S. 2, s. 186-194.
- ALTUNTAŞ, S. ve Baykal, U. (2010). "Reliability and Validity of Organizational Trust Scale in Nursing", *Florence Nightingale Journal of Nursing*, C. 18, S. 1, s. 10-18.
- ANBARI E., Yarmohammadian M.H. ve Alavi A.(2016). "Modeling the Ethical Leadership and the Organizational Trust with the Organizational Learning in the Work Environment", *International Journal of Educational and Psychological Researches*, C. 2, S. 4, s. 260-266.
- AYAZ N. ve Batı T. (2017). "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Güven ve Örgütsel Stres İlişkisi: Mutfak Departmanı İşgörenleri Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.9, S.1, s. 527-541.
- AYLSWORTH J.(2008). "Change in the Workplace: Organizational Silence can be Dangerous", *Organizational Psychology Examiner*, www.examiner.com.



- BALKAN M. O., Serin A. E. ve Soran S. (2014). "The Relationship between Trust, Turnover Intentions and Emotions: An application", *European Scientific Journal*, C.10, S. 2, s. 25-33.
- BASIT G. ve Duygulu, S. (2017). Nurse's Organizational Trust and Intention to Continue Working at Hospital in Turkey. *Collegian*.
- CAKINBERK A.K., Dede N.P. ve Yılmaz G. (2014). "Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence: An Example of Public University", *Journal of Economics, Finance and Accounting*, C. 1, S. 2, s. 91-105.
- COBAN H. ve Sarıkaya M.(2016). "A Research on the Relationship between Organizational Silence and Burnout", *European Scientific Journal*, Special Edition (September), 145-154.
- COLQUITT J.A. ve Greenberg J.(2012). *Handbook of Organizational Justice*. Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- CREED W. D., Miles R. E., Kramer R. ve Tyler T. (1996). "Trust in Organizations", *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, s. 16-38.
- ÇAKICI A.(2007)." Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 16, S. 1, s. 145-162.
- ÇAKICI A.(2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? Ankara: Detay Yayıncılık*.
- DELBUFFALO E.(2012). "Outcomes of Inter-organizational Trust in Supply Chain Relationships:A Systematic Literature Review and a meta-analysis of the Empirical Evidence", *Supply Chain Management:An International Journal*, C. 17, S. 4, s. 377-402.
- DINC L. ve Gastmans C. (2012). "Trust and Trustworthiness in Nursing: An Argument-based Literature Review." *Nursing Inquiry*, C. 19, S. 3, s. 223-237.
- DURMUŞ B., Yurtkoru E.S. ve Çinko M. (2016). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Yayınları: İstanbul.
- EHTİYAR R. ve Yanardağ M. (2008). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel", *Tourism and Hospitality Management*, C. 14, S. 1, s. 51-68.
- ERENLER E.(2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi Turizm Sektöründe Alan Araştırması, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- EROL G. ve Köroğlu A. (2013). "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, C. 10, S.3, s. 45-64.
- ERTÜRK A.(2016). "Analyzing of Organizational Trust in Secondary School in Turkey", C.14, S.1,2, s. 45-54.
- FARD P.G. ve Karimi F.(2015). "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University", *International Education Studies*,C. 8, S. 11, s. 219-227.
- FATIMA A., Salah-Ud-Din S., Khan S., Hassan M. ve Hoti H.A.K.(2015). "Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behaviour, Moderating Role of Procedural Justice", *Journal of Economics, Business and Management*, C. 3, S.9, s. 846-850.
- GUCER E. ve Demirdag S.A. (2014). "Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels", *Business Management Dynamics*, C. 4, S. 1, s.12-28.
- GÜLLÜCE A.Ç. ve Erkilic E. (2016). "Analysis of Organizational Silence Attitudes of Hotel Operations' Employees by Structural Equation Model: Exemplary of Rize Province", *European Scientific Journal*, C.12, S. 19, s.9-31.
- HENRİKSEN K. ve Dayton E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *Health Services Research*, C. 41, S. 4p2, s. 1539-1554.
- HUFF L. ve Kelley L. (2003). "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", *Organization Science*. C. 14, S. 1, s. 81-90.
- İŞCAN Ö. F. ve Sayın U.(2010)." Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 24, S. 4, s. 195-216.
- ISCI E., Tastan S. B. ve Akyol C. (2013). "The Role of Managerial Communication Skills on the Effect of Organizational Trust on Job Alienation: A case of Private Hospital Employees.", *International Refereed Journal of Humanities and Academic Sciences*, C.2, S. 3, s. 95-113.
- JIANG Z., Gollan P.J. ve Brooks G. (2017). "Relationships between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Commitment: Across-cItlural Study of China, South Korea and Australia", *The International Journal of Human Resource Management*, C. 28, S. 7, s. 973-1004.
- KAHYA, C.(2015). "Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi", *Electronic Turkish Studies*, C. 10, S. 10, s.524-546.
- KAYGIN E. ve Atay M.(2014). "Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Uygulama", *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,C. 18, S.2, s. 95-113.
- KHALID J. ve Ahmed J.(2016). "Perceived Organizational Politics and Employee Silence: Supervisor Trust as a Moderator", *Journal of the Asia Pacific Economy*, C. 21, S.2, s. 174-195.
- KILIÇ G., Tunç T., Saraçlı S. ve Kılıç İ. (2013)." Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 5, S. 1, s. 17-32.
- LOPEZ C. (2016). "Creating a Healthy Organizational Culture: Transformational Leadership, Organizational Silence, and Small Business", *Publised Doctoral Thesis, California State University, The USA: California State University Social Science Institute*.
- MORRISON E. W. ve Milliken F.J.(2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, C. 25, S.4, s. 706/725.
- NEDKOVSKI V., Guerci M, Battisti F.D. ve Siletti E. (2017). " Organizational Ethical Climates and Employee's Trust in Colleagues, The Supervisor and The Organization", *Journal of Business Reseach*, C. 71, s. 19-26.
- NIKOLAOU I, Vakola M. ve Bourantas D. (2011). "The Role of Silence on Employees' Attitudes "the day after" a Merger", *Personnel Review*, C. 40, S.6, s. 723-741.
- NIKMARAM S.,Ymachi H.G. ve Shojaii S.(2012). "Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal*, C. 17, S. 10, s. 1271-1277.
- NIU K.H. (2010). "Organizational Trust and Knowledge Obtaining in Industrial Cluster", *Journal of Knowledge Management*, C.14, S. 1, s. 141-155.
- NOOTEBOOM B.(1996). "Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model." *Organization Studies*, C. 17, S. 6, s. 985-1010.
- NYHAN R. C. (2000). "Changing the Paradigm Trust and its Role in Public Sector Organizations", *The American Review of Public Administration*, C. 30, S. 1, s. 87-109.
- OKUR F.(2016). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.



- OZYILMAZ A. (2010). "Vertical Trust in Organizations: A Review of Empirical Studies over the last Decade," *Mustafa Kemal University the Journal of Graduate School of Social Sciences*, C. 7, S.13, s. 1-28.
- PELİT E., Diñer F. ve Kılıç İ. (2015). "The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey", *Journal of Management Research*, C. 7, S. 4, s. 82-110.
- PENTILLA, C.(2003), "Get Talking", *Entrepreneur Nov*, pp 25.
- PINDER C.C. ve Harlos K.P.(2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *In Research in Personnel and Human Resources Management*, s. 331-369. Emerald Group Publishing Limited.
- PONNAPUREDDY S., Priskin J., Ohnmacht T., Vinzenz F. ve Wirth W. (2017). "The Influence of Trust Perceptions on German Tourist's Intentions to Book a Sustainable Hotel: A New Approach to Analysing Marketing Information.", *Journal of Sustainable Tourism*, C. 25, S. 7, s. 970-988.
- POON J. M., Rahid M. R. ve Othman A. S. (2006). "Trust-in-Supervisor: Antecedents and Effect on Affective Organizational Commitment", *Asian Academy of Management Journal*, C. 11, S. 2, s. 35-50.
- SAKO M.(1992). *Price, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japon*. Great Britain: Cambridge University Press.
- SEPPANEN R., Blomqvist K. ve Sundqvist S.(2007). "Measuring Inter-organizational Trust-A critical Review of the Empirical Research in 1990-2003", *Industrial Marketing Management*, C.36, S. 2, s. 249-265.
- SAĞLAM A.C.(2016). "The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence." *Journal of Education and Training Studies*, C. 4, S. 5, s. 225-232.
- ŞİŞMAN M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- TAHERI L. ve Zarei R. (2017). "Study of the Relationship between Organizational Silence, Job Exhaustion and Job Performance among Farshousing Bank Staff", *Review of European Studies*, C. 9, S. 1, s. 176-181.
- TAN H. H. ve Lim A. K. (2009). "Trust in Coworkers and Trust in Organizations", *The Journal of Psychology*, C. 143, S. 1, s. 45-66.
- TSENG H.-C., Chen T.-F. ve Chen F.-I. (2005). "Constructing and Testing a Model of Trustworthiness, Trust Behavior and Organizational Identification", *Journal of Nursing Research*, C. 13, S. 4, s. 293-304.
- ÜLKER G. (2008). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 1, S. 9, s. 188-208.
- ÜNGÜREN E. ve Koç T.S. (2016). "Konaklama İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi", *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 18, S. 2, s. 127-156.
- VELEZ P. ve Strom T. (2012). "Effects of Organizational Trust", *Organization Development Journal*, C. 30, S. 2, s. 39-50.
- YILMAZ O.D. (2015). "Perceived Organizational Trust as an Antecedent of Organizational Citizenship Behaviour: Findings from Lodging Enterprises in Turkey", *Tourismas*, C. 10, S. 1, s. 149-165.
- YUCEL Z. (2006). *Organizational Trust and Job Satisfaction Connection and a Study*, Unpublished Master's Thesis, Istanbul: Istanbul University Social Sciences Institute.